

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Motivace zaměstnanců

Employee Motivation

Student: Hana Mihulková

Vedoucí diplomové (bakalářské) práce: Ing. Viktorie Janečková, Ph.D.

Ostrava 2008

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

ve smyslu § 17, odst. f, zákona č. 111/98 Sb. a Studijního a zkušebního řádu pro studium v bakalářských studijních programech Vysoké školy báňské – Technické univerzity Ostrava, čl. 23 až 26

Jméno studenta: **Hana Mihulková**

Studijní obor: **Management**

Název tématu:

Motivace zaměstnanců

Anglický název tématu:

Employee Motivation

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í (o s n o v a):

Úvod

1. Teoretická východiska
2. Představení organizace
3. Analýza současné situace
4. Návrhy a doporučení

Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Přílohy

Rozsah průvodní zprávy: 30 – 40 stran

Rozsah příloh: podle potřeby

Seznam odborné literatury:

HOOK, C.; FOOT, M. *Personalistika*. Přel. J. Bláha, Z. Kaňáková, A. Mateiciuc. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 400 s. ISBN 80-7261-168-3.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. M. Koš. 1. vyd. Praha: Grada, 1993. 930 s. ISBN 80-85623-29-3. Přel. M. Koš. 1. vyd. Praha: Grada, 1993. 930 s. ISBN 80-85623-29-3.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Viktorie Janečková, Ph.D.

Datum zadání bakalářské práce: 20. listopadu 2007

Datum odevzdání bakalářské práce: 25. dubna 2008

.....
student

.....
vedoucí BP

L. S.

.....
vedoucí katedry

.....
děkan

V Ostravě dne 20. 11. 2007

Místopřísežné prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci včetně přílohy č.1 vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury. Přílohy č. 2-8 dané mi k dispozici jsem samostatně doplnila.

V Ostravě dne

podpis

Poděkování

Děkuji Ing. Kateřině Cigánkové, zaměstnankyni personálního oddělení firmy Pars nova a.s., za ochotnou spolupráci, poskytnutí materiálů a konzultaci k získaným materiálům. Rovněž děkuji vedoucí bakalářské práce Ing. Viktorii Janečkové, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a připomínky.

OBSAH

ÚVOD.....	2
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....	3
1.1 Motivace.....	3
1.1.1 Motivy.....	3
1.1.2 Zdroje motivace.....	3
1.1.3 Motivace x manipulace.....	4
1.1.4 Teorie motivace.....	5
1.1.5 Motivace ke vzdělání.....	7
1.1.6 Motivační strategie.....	9
1.2 Stimulace.....	9
1.3 Vzdělávání zaměstnanců	10
1.3.1. Systém podnikového vzdělávání.....	10
1.3.2 Systematické vzdělávání pracovníků.....	12
1.3.3 Vzdělávací cíle.....	16
1.3.4 Strategie vzdělávání.....	17
1.4 Odměňování	17
1.4.1 Plat, mzda, odměna.....	17
1.4.2 Systém odměňování.....	18
2 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE	20
2.1 Strategie	21
2.2 Cíle.....	21
2.3 Organizační struktura.....	21
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	22
3.1 Program výcviku zaměstnanců Pars nova a.s.	22
3.2 Realizace vzdělávací akce.....	23
3.3 Hodnocení efektivity vzdělávání.....	27
3.4 Problémy ve školení.....	28
3.4.1 Výrovní ředitel.....	28
3.4.2 Místo školení.....	28
3.4.3 Absence.....	28
3.4.4 Motivace ke školení.....	29
3.5 Současný systém odměňování.....	29
4 NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....	31
4.1 Jednotlivá opatření	31
4.1.1 Určení priorit v podniku.....	31
4.1.2 Plánování náhrady a nástupnictví.....	32
4.1.3 Místo školení.....	34
4.1.4 Motivační příplatek.....	34
4.2 Synergický efekt.....	35
ZÁVĚR	36
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	37
PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE.....	39
SEZNAM PŘÍLOH.....	40

ÚVOD

V dnešní době, kdy firmám konkurují podniky se zahraniční účastí je nutnost nalézt něco, co jim pomůže být lepší než ostatní a uspět na trhu. To lze dosáhnout mnoha způsoby. Vezmeme-li to ze sociálního hlediska, je velmi důležité do vedoucích pozic obsadit takové lidi, kteří jednak umí vést firmu směrem k vytyčeným cílům podniku a jednak pracovat s lidmi, jejichž činnostmi jsou cíle naplňovány. Neboť co si budeme nalhávat, dokonalé technické vybavení firmy, nejnovější technologické postupy by byly k ničemu, pokud by selhal nejdůležitější faktor, a to ten lidský. Zájem lidí ve vedoucích funkcích je motivovat pracovníky, aby měli chuť a nadšení vykonávat svou práci co nejlépe a nejefektivněji. Motivovat zaměstnance lze v různých činnostech, můžeme motivovat k práci, ke snížení absentérství apod.

Mnou zvolená organizace Pars nova a.s., jež se specializuje se na opravy, modernizace a částečně i výrobu kolejových vozidel, se potýká s problémem motivace zaměstnanců k účasti na školení. Ve skutečnosti to znamená, že vybraní pracovníci nechtějí, nemohou přijít na školení nebo bez omluvy nepřijdou či jdou na školení s myšlenkou, že školení pro něj není přínosem.

Nebudu se zabývat školením ve smyslu zákonném školení např. svářečů, bezpečnosti práce, hygieny, ale školením jako takovým, které je určeno pro zaměstnance na mistrovských či vedoucích pozicích, jejichž cílem je zvýšit kvalifikaci a rozhled.

Cílem bakalářské práce je navrhnout takové postupy a opatření, aby školení byla opravdu přínosem a ti, jichž se to týká, byly motivováni tak, aby na školení chodili s ochotou a zájmem. Zároveň chci dosáhnout toho, aby důsledek těchto opatření byl efektivní a co se týče nákladů minimální.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

Vzhledem k zaměření práce na motivaci zaměstnanců na školení, je zapotřebí vymezit některé pojmy týkající se motivace, vzdělávání a odměňování zaměstnanců.

1.1 Motivace

Motivace je síla vyvolávající chování zaměřené na uspokojení určité potřeby. Je to mocná síla, která je příčinou našeho jednání. Není to něco, co bychom mohli pozorovat – je to síla způsobující určité konkrétní jednání. [8]

Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají, že povedou k dosažení těchto cílů. Efektivně pracují, protože mají silně vyvinutý pocit povinnosti – jsou si vědomi toho, že jejich úsilí slouží jak uspokojení potřeb organizace, tak jejich vlastním zájmům. [1]

Abychom věděli, jak člověka k něčemu motivovat, je nutné vědět, která potřeba je pro něj v určitou dobu nejvýznamnější, tzn. že motivace je závislá na porozumění tomu, koho chceme motivovat a na pochopení jeho potřeb a požadavků.

1.1.1 Motivy

Motiv je pohnutka, příčina a energie vyvolávající, udržující a usměřující cílenou (účelovou) lidskou aktivitu s ohledem na její směr (cíl), intenzitu, trvání a variabilitu jejího zaměření. Zdrojem motivu jsou buď podněty vnitřní (vědomé i nevědomé), nebo podněty vnější. Realizace motivu je většinou sociálně podmíněna (touha po uznání, ale i strach z trestu, selhání, ztráty prestiže). [15]

1.1.2 Zdroje motivace

Podněty či skutečnosti, které vyvolávají lidskou motivaci se obecně nazývají zdroje motivace. Mezi základní patří:

- Potřeby (přání)

Potřeba je prožívaný nebo pociťovaný nedostatek něčeho důležitého pro život jedince. Je vždy spojena s činností zaměřenou na překonání pociťovaného nedostatku, což znamená, že potřeby nutí člověka k jednání a v podstatě mají v souladu podle

názoru Maslowa následující posloupnost: Biologické potřeby, potřeby bezpečí, potřeby sounáležitosti a lásky, potřeby uznání a úcty, potřeby seberealizace (osobního rozvoje).

Jednání lidí je také ovlivňováno základními čtyřmi přáními, které mají velmi blízko k potřebám. Tato přání jsou společná všem lidem bez ohledu na jejich kulturní vyspělosti. Odlišnosti jsou pouze v poměrném zastoupení jednotlivých položek. Základní přání lze členit na přání nových zkušeností, přání (touha) po bezpečí a jistotě, přání po uznání a přání (touha) po citové odezvě.

- **Návyky**

Návyky jsou opakované, ustálené a zautomatizované způsoby jednání člověka v určité situaci. Proto vystupují často jako motivy lidského chování. Opakem žádoucích návyků jsou zlovyky.

- **Zájmy**

Zájmy představují trvalejší zaměření člověka na určitou oblast předmětů a jevů skutečnosti. Předmět zájmu bývá velmi rozmanitý a jejich význam spočívá v tom, že podstatným způsobem přispívají k charakteristice osobnosti, obohacují život člověka a podněcují jej k aktivitě. Zájmy jsou specifitější než potřeby a mají konkrétní obsah.

- **Ideály a hodnoty**

Ideály a hodnoty patří k významným motivačním zdrojům. Ideál lze vymezit jako model (vzor), který člověku slouží nebo má sloužit jako vodítko jeho jednání. Hodnotou rozumíme jako něco žádoucího, čeho si člověk váží, co ovlivňuje výběr vhodných způsobů a cílů jeho jednání. [11]

1.1.3 Motivace x manipulace

Je důležité rozlišovat motivaci s manipulací. Hranice mezi nimi je velmi tenká a je složité rozpoznat, kde se pozitivní motivace mění v negativní manipulaci.

Manipulace se pojí s klamáním vedoucím člověka k činnostem, které by jinak možná nedělal. Motivace naopak spočívá v podněcování k jednání, které je pro člověka potřebné a které sám nedokáže začít nebo dokončit. Jestliže někoho motivujete k určité činnosti, stavíte na jeho skrytém vnitřním přání ji uskutečnit. Při manipulaci naopak vytváříte přání, které je falešné a zavádějící. [8]

1.1.4 Teorie motivace

Existuje mnoho teorií motivace, ovšem v této podkapitole přiblížím pouze ty motivační teorie, o jejichž uplatnění (aplikaci) se pokusím v rámci praktické části práce.

Teorie zaměřené na poznání motivačních příčin (teorie hledající odpověď na otázku „proč“)

- Maslovova teorie hierarchie potřeb

Jedna z nejznámějších motivačních teorií je vytvořena americkým psychologem A. Maslowem (1908-1970). Podle Maslowa tvoří potřeby hierarchický systém a lze je členit do pěti úrovní, které mají pyramidální uspořádání:

Potřeby fyziologické – potřeba stravy, spánku, aktivity, zachování rodu, odpovídající pracovní podmínky, spravedlivá odměna.

Potřeby bezpečí a jistoty – bezpečné pracovní podmínky, jistota zaměstnání.

Potřeby sociální (sounáležitosti) – potřeba sociálních kontaktů, přátelství, sympatie.

Potřeby uznání – ocenění úspěchu, pověřování významnými aktivitami, odpovědností.

Potřeby seberealizace – prostor pro tvořivost a rozvoj osobnosti, využití osobního potenciálu, práce se stává posláním.

Tato hierarchie potřeb vychází z myšlenky, že všechny tyto potřeby u člověka existují souběžně, nicméně k významnější aktualizaci potřeb vyšších dochází až při určité míře naplnění potřeb nižších.

- Teorie dvou faktorů (dvoufaktorová teorie)

Jedná se o zásadní modifikaci Maslowovy teorie potřeb, kterou provedl Frederick Herzberg. Formuluje dvě skupiny vzájemně odlišných faktorů, z nichž jedny ovlivňují pracovní spokojenost, druhé pak pracovní nespokojenost. První skupina je označena jako motivátory (satisfactory). Jejich pozitivní účinek se projevuje jako spokojenost, negativní účinek jako nespokojenost. Druhá skupina bývá označována jako frustrátory nebo dissatisfactory, udržovací faktory, či hygienické faktory. Jejich negativní účinek přináší nespokojenost, pozitivní účinek nepřináší pocit spokojenosti, nýbrž pouze absenci nespokojenosti.

K dissatisfaktorům patří: podniková politika a správa, odborný dozor, vztahy k nadřízeným, vztahy s pracovníky stejné úrovně, vztahy s podřízenými, plat, jistota práce, osobní život, pracovní podmínky, postavení.

K satisfaktorům patří: dosažení cíle, uznání, povýšení, práce sama, možnost osobního růstu, odpovědnost.

Herzberg podtrhl význam obsahu práce pro motivaci a jeho poznatky se staly základem pro tvoření systémů obohacování práce.

- Teorie potřeby dosáhnout úspěchu

Autorem této teorie je David McClelland. Je založena na rozboru účinků tří skupin potřeb – potřebě sounáležitosti, potřebě moci a potřebě úspěchu.

Potřeba sounáležitosti odráží snahu většiny lidí mít v organizaci kooperativní přátelské vztahy se spolupracovníky. Tato potřeba je závažná zejména u profesí, jejichž úspěch závisí na jednání s partnery. Je charakteristickou pro sociálně orientované řídicí pracovníky.

Potřeba moci souvisí se snahou prosadit se a zaujímat vlivnou pozici. Je charakteristická pro pracovníky se snahou zaujmout v kolektivu dominantní postavení. Představuje typickou vlastnost manažerské profese.

Potřeba úspěšného uplatnění se obvykle výrazně projevuje u pracovníků, kteří řeší úkoly vyžadující tvůrčí práci. Potřeba úspěchu je vede k tomu, že si sami staví úkoly náročné, nikoli však nepřiměřeně náročné až nereálné, kde by bylo riziko případného neúspěchu příliš vysoké.

Teorie zaměřené na průběh motivačního procesu (teorie hledající odpověď na otázku „jak“)

- Teorie spravedlivé odměny

Teorie spravedlnosti či také teorie rovnováhy vydání a zisku je spjata se jménem J.S. Adamse. Její klíčovou myšlenkou je sklon lidí k sociálnímu srovnání, spojený s tendencí k rovnováze. Člověk srovnává s jinými lidmi to, co do práce vkládá (čas, námahu, schopnosti aj.) a co za to získává (plat, uznání apod.). Daný vztah můžeme formulovat takto:

$$\frac{P}{Z} = \frac{P_i}{Z_i} \quad (1)$$

kde P je vklad daného jedince

Z je zisk daného jedince

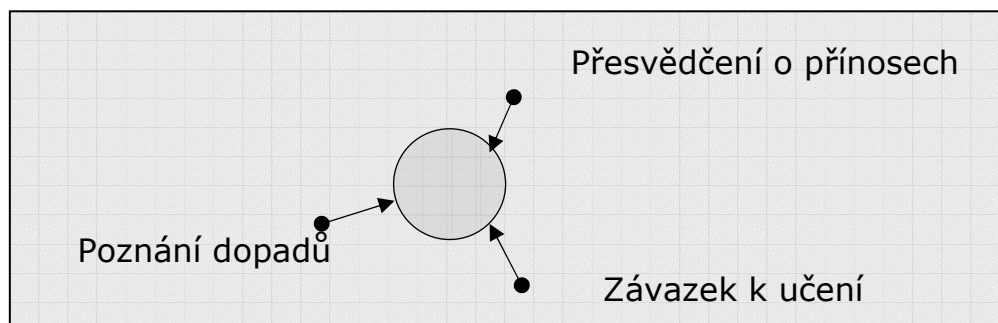
P_i je vklad srovnávaných osob

Z_i je vklad srovnávaných osob

Pokud je mezi oběma zlomky rovnost, je daný vztah vnímán jako spravedlivý. Jestliže se však objeví nerovnost v neprospěch daného jedince, je daný vztah vnímán jako nespravedlivý a u daného jedince vzniká motiv k jejímu odstranění. V případě, že dojde k nerovnosti ve prospěch daného jedince, může to u něj vyvolat motivaci k lepšímu výkonu. [11]

1.1.5 Motivace ke vzdělání

Motivace zaměstnanců k učení a zvyšování vlastního potenciálu je velmi významným prvkem vzdělávacího procesu. Jsou-li účastníkům ujasněny cíle a je dohodnut kontrakt pro danou vzdělávací akci, je třeba přihlídnout k motivaci účastníka k učení. Cyklus motivace k učení můžeme znázornit tak, jak je to uvedeno na obrázku č. 1.1.



Obr 1.1 *Cyklus motivace*

Pramen: BARTÁK, J. *Vzdělávání ve firmě*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2007. 162 s.
978-80-86851-68-6

ISBN

Podle toho, ve kterém stádiu cyklu se jednotliví účastníci nacházejí, bude se měnit jejich motivace.

Motivace k učení, tedy ochota zdokonalit znalosti, schopnosti a dovednost, ve velké míře ovlivňuje efektivitu vzdělávání. Na motivaci působí:

- Hodnota, již účastníci přikládají učebním aktivitám ve vztahu ke svému současnému pracovnímu zařazení a budoucí kariéře, a náročnost úkolů v rámci vzdělávacích

aktivit. Jsou-li úkoly příliš lehké, ztrácejí účastníci zájem a pozornost, jsou-li naopak příliš náročné, úsilí účastníků se v průběhu kurzu bude snižovat.

- Okolnost, zda program kurzu vychází ze zjištěných potřeb vzdělávání, nebo jde jen o jednorázovou akci bez zohlednění vzdělávacích potřeb účastníků.

Mezi základní motivy vedoucí management podniků k investicím do vzdělávání zaměstnanců patří vědomí, že:

- vzdělávání zaměstnanců je nutným předpokladem zvyšování výkonnosti jednotlivců, týmů a celého podniku;
- vzdělávání je významným prvkem zvyšování konkurenční schopnosti podniku;
- vzdělávání zvyšuje samostatnost a zodpovědnost pracovníků na nižších stupních řízení;
- vzdělávání podporuje růst motivace pracovníků podniku.

Pro podnik je důležité mít vhodný systém motivace zaměstnanců ke vzdělávání. Při vypracování efektivního motivačního programu v oblasti podnikového vzdělávání je třeba správně zvolit soustavu stimulačních faktorů, které musejí vycházet ze strategie podniku, z cílů podnikového systému vzdělávání, musí respektovat potřeby a možnosti zaměstnanců podniku, zohledňovat specifika podniku a regionu a reagovat na celospolečenskou situaci v zemi.

Mezi motivační faktory vzdělávání můžeme zařadit zlepšení postavení v týmu, ve skupině, udržení pracovního místa (funkce), pracovní postup, získání pracovního místa, možnost využití získané kvalifikace – seberealizace, získání kvalifikace (titulu), vyšší platové ohodnocení, získání sociálních výhod, aj.

Při úvahách o tvorbě vhodného motivačního programu ke vzdělávání je možné využít i některé obecně platné postuláty například:

- Nejlepší formou motivace je osobní příklad manažera.
- Pracovníci musejí být přesvědčeni o smysluplnosti své práce.
- Zaměstnanec je přesvědčen, že nepracuje pro podnik, ale že k podniku patří – jde o ztotožnění se s podnikem.
- Motivaci zvyšuje spoluúčast zaměstnanců na rozhodování.
- I drobný úspěch, ocenění a pochvala jsou zdrojem zvýšení motivace a sebedůvěry zaměstnance.
- Většina lidí chce tvořivě, produktivně a kvalitně pracovat.

Schopnost manažerů motivovat své spolupracovníky představuje jednu z jejich velmi důležitých kompetencí. V praxi se projevuje schopností chápat druhé, řídit

interakce mezi spolupracovníky a dokázat je orientovat na rozvoj vlastních vědomostí a dovedností. [10]

1.1.6 Motivační strategie

- Motivační strategie mají za úkol vytvořit pracovní prostředí a vyvinout politiku a postupy, které povedou k vyššímu výkonu zaměstnanců. Tyto strategie se budou zabývat:
- měřením motivace za účelem zjištění oblastí, v nichž je třeba zlepšit motivační postupy,
- zabezpečením toho, aby měli zaměstnanci pocit, že si jich organizace váží a oceňuje je,
- formováním odpovědného a angažovaného chování a oddanosti zaměstnanců organizaci,
- vytvářením takového klimatu v organizaci, který bude posilovat motivaci, zlepšováním dovedností v oblasti vedení lidí, vytvářením pracovních úkolů a pracovních míst,
- řízením pracovního výkonu,
- řízením, odměňování,
- používáním metod modifikace chování. [1]

1.2 Stimulace

Soubor stimulů (vnějších podnětů, pobídek a incentivů), které mají určitým způsobem usměrňovat jednání pracovníků a působit na jejich motivaci, nazýváme stimulací. Smyslem stimulace, jako procesu používání stimulů, je podnícení u pracovníka určité aktivity nebo její omezení.

V organizacích nejčastěji bývají využívány následující základní prostředky stimulace (stimuly):

- Hmotné ocenění
- nehmotné ocenění, jež může být spojeno s hmotnými výhodami. [11]

Stimuly představují podněty (ekonomické i mimoekonomické, např. peněžní, kariérové) ke zvýšení aktivity zaměstnanců a kolektivů. Na rozdíl od motivů jsou stimuly faktory vnější. [3]

1.3 Vzdělávání zaměstnanců

Podnikové vzdělávání zaměstnanců je jedním z nejdůležitějších úkolů řízení lidských zdrojů, resp. personálního oddělení. V systému vzdělávání se angažují i vedoucí pracovníci. Je v zájmu podniků učinit vzdělávání celoživotním procesem a rychle reagovat na změny.

V současné době se nároky na znalosti a dovednosti pracovníků neustále mění a zvyšují. Aby dotyčný zůstal schopným pracovníkem, je nutné, aby své dovednosti a schopnosti dle svých možností zlepšoval.

Na druhou stranu podnik tím, že organizuje a podporuje vzdělávání svých pracovníků, dává najevo, že si jich vysoce váží. Dává jim tím perspektivu a na svoje náklady jim dokonce umožňuje zvyšovat jejich konkurenceschopnost na trhu práce.

Aby vzdělávání nebylo náhodné a nepravidelné, aby bylo efektivní a zaručilo podniku návratnost vložených prostředků, musí být systematické a vycházet z celkové podnikové strategie. Vyžaduje to nezbytnou spolupráci více odborů či oddělení v podniku i spolupráci s interními a externími odborníky a vzdělávacími institucemi. [10]

Vzdělávání dospělých v organizaci se zpravidla zaměřuje na :

- zlepšování pracovního výkonu,
- uplatňování zákonů, pravidel nebo postupů,
- povědomí o širším kontextu (technologickém, hospodářském a kulturním),
- rozvoj potenciálu (včetně kariérního rozvoje a přípravy lidí na zvládnutí budoucích problémů)
- iniciování a zvládání změn,
- řízení vztahů (např. týmová práce, péče o zákazníky),
- odborné dovednosti (např. finance, personalistika) směřující k získání či prohlubování příslušné kvalifikace. [2]

1.3.1 Systém podnikového vzdělávání

Do systému podnikového vzdělávání pracovníků patří takové vzdělávací aktivity, jakými jsou orientace, doškolování, přeškolování iniciované podnikem a rozvoj iniciovaný podnikem.

Orientace

Orientace není nic jiného než úsilí o zkrácení a zefektivnění adaptace nového pracovníka na podnik, pracovní kolektiv i práci na daném pracovním místě pomocí zprostředkování všech potřebných informací, včetně specifických znalostí a dovedností potřebných pro řádný výkon práce, pro kterou byl nový pracovník přijat.

Doškolování

V případě doškolování (prohlubování kvalifikace) jde o pokračování odborné přípravy v oboru, ve kterém člověk pracuje na svém pracovním místě. Jedná se tedy o proces přizpůsobování znalostí a dovedností pracovníka novým požadavkům jeho stávajícího pracovního místa, vyvolaným změnami techniky či technologie, požadavky trhu, novými objevy v oboru, rozvojem metod řízení apod.

Doškolování je považováno jednak za významný nástroj zvyšování pracovního výkonu a prosperity podniku, jednak za nástroj zvyšující šance (konkurenceschopnost) pracovníků na vnitropodnikovém i vnějším trhu práce.

Přeškolování (rekvalifikace, retraining)

Přeškolování je takové formování pracovních schopností člověka, které směřuje k osvojení si nového povolání, nových pracovních schopností, více či méně odlišných od dosavadních. Rekvalifikace může být plná nebo částečná (ve druhém případě jsou některé znalosti a dovednosti původního povolání využitelné v povolání novém).

Zvláštním případem rekvalifikace je tzv. profesní rehabilitace, směřující k opětovnému pracovnímu zařazení osob, kterým jejich stávající zdravotní stav brání trvale nebo dlouhodobě vykonávat dosavadní zaměstnání a jemu odpovídající povolání.

V rámci podnikového vzdělávání pracovníků se odehrává jen ta část rekvalifikace, kterou iniciuje podnik.

Oblast rozvoje (další vzdělávání, rozšiřování kvalifikace)

Je orientována na získání palety znalostí a dovedností, než jaké jsou nezbytně nutné k vykonávání stávajícího zaměstnání. Velice výrazné je přitom zaměření na pochopení a zvládnutí komplexních problémů, které nezřídka překračují i meze oboru. Vedle formování ryze pracovních schopností náleží v této oblasti významné místo i formování sociálních vlastností, formování osobnosti jedince.

Rozvoj je orientován více na kariéru pracovníka než na jím momentálně vykonávanou práci. Formuje spíše jeho pracovní potenciál než kvalifikaci a vytváří tak

z jedince adaptabilní pracovní zdroj. V neposlední řadě formuje osobnost jedince tak, aby lépe přispíval ke zlepšování mezilidských vztahů v podniku.

V oblasti rozvoje se výrazně projevuje individuální iniciativa lidí, nicméně i v podnikové personální práci je rozvoji pracovníků přikládán mimořádný význam, zejména pokud jde o řídicí pracovníky. [9]

1.3.2 Systematické vzdělávání pracovníků

Podnikové vzdělávání mohou realizovat interní odborníci nebo vlastní vzdělávací (školicí) centrum, případně externí instituce, ať už veřejné či podnikatelské subjekty. Podnikové vzdělávání není krátkodobou záležitostí; efektivně realizované vzdělávání představuje dlouhodobý proces, tvořený čtyřmi fázemi. Jsou to:

1. identifikace potřeb a definování cílů zaměstnání;
2. plánování vzdělávání;
3. realizace vzdělávacího procesu;
4. hodnocení výsledků vzdělávání. [10]

ad 1) Identifikace potřeby podniku v oblasti kvalifikace a vzdělávání představuje dosti obtížný problém už z toho důvodu, že kvalifikace a vzdělání jsou obtížně kvantifikovatelné vlastnosti člověka.

Kvalifikaci a vzdělání prostě dovedeme měřit a posuzovat jen velmi primitivními způsoby, např. stupněm dokončeného školního vzdělání, resp. vyučeností, v obou případech v kombinaci s délkou praxe. Individualitu pracovníka, jeho specifické schopnosti, vlastnosti, talent, jeho přístup k řešení úkolů však žádným měřením postihnout neumíme.

Proto i fáze identifikace potřeb podniku v oblasti kvalifikace a vzdělání jeho zaměstnanců je založena na odhadech a aproximativních postupech.

V praxi se postupuje tak, že se analyzuje širší nebo užší škála údajů, získaných jednak z běžného podnikového informačního systému, jednak ze zvláštních šetření. Obvykle jde o tři skupiny údajů:

1. Celopodnikové údaje, tj. údaje o struktuře podniku, jeho výrobním programu, odpovídajícím trhu, zdrojích atd. Významné místo tu mají údaje o počtu, struktuře a pohybu pracovníků, o využívání kvalifikace a pracovní doby, o pracovní neschopnosti pro nemoc či úraz apod.

2. Údaje týkající se jednotlivých pracovních míst a činností, tedy popisy pracovních míst a jejich specifikace (požadavky na pracovníky a jejich pracovní schopnosti), ale i informace o stylu vedení, kultuře pracovních vztahů apod.
3. Údaje o jednotlivých pracovnících, tedy údaje, které je možné získat např. ze záznamů o hodnocení pracovníka, záznamů o vzdělání, kvalifikaci(plnění kvalifikačních požadavků) a absolvování vzdělávacích programů, z výsledků testů, ze záznamů o pohovorech s pracovníkem či z různých průzkumů, v nichž se zobrazují postoje a názory jednotlivých pracovníků.

Na základě těchto údajů se pak analyzuje potřeba vzdělávání pracovníků podniku na základě určitých metod. Velmi často se potřeba vzdělávání opírá o požadavky vedoucích pracovníků i pracovníků řadových.

Velmi důležitým podkladem pro identifikaci potřeby vzdělávání bývají materiály pravidelného hodnocení pracovníků, hodnocení jejich pracovního výkonu.

ad 2) Již ve fázi identifikace potřeby vzdělávání se objevují návrhy plánů a předběžné plány, formulují se první úkoly a priority vzdělávání a z nich vyplývají návrhy programů a návrhy rozpočtů. Všechny tyto návrhy se postupně upřeshňují a projednávají až vznikne definitivní podoba rozpočtu a programu.

Program se pak dále specifikuje, takže v definitivní podobě vymezuje oblasti (předměty), na něž se vzdělávání zaměří, stanovuje počty a kategorie pracovníků, kterých se bude vzdělávání týkat, metody a prostředky školení a v neposlední řadě pak časový plán školení.

Dobře vypracovaný plán by měl odpovědět na následující otázky:

- Jaké školení má být zabezpečeno,
- komu,
- jakým způsobem,
- kým,
- kdy,
- kde,
- za jakou cenu (s jakými náklady).

Jedním z nejdůležitějších kroků plánování podnikového vzdělávání pracovníků je volba metod vzdělávání (školení), díky níž je vzdělávání realizováno.

Ad 3) Postupně se vytvořila široká škála metod vzdělávání¹, které lze zařadit do dvou velkých skupin:

1. metody používané ke vzdělávání na pracovišti – tedy na konkrétním pracovním místě, při vykonávání běžných pracovních úkolů (metody „on the job“) a
2. metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště (metody „off the job“).

První skupina metod bývá považována za metody vhodnější pro vzdělávání dělníků, druhá skupina za vhodnější pro vzdělávání vedoucích pracovníků a specialistů. K dosahování vyšší efektivity vzdělávání je vhodné využívat kombinace více metod.

Mezi metody používané zpravidla ke vzdělávání na pracovišti patří:

1. Instruktaž při výkonu práce, která je nejčastěji používanou metodou.
2. Coaching představuje – na rozdíl od spíše jednorázové instruktáže – dlouhodobější instruování, vysvětlování a sdělování připomínek i periodickou kontrolu výkonu pracovníka ze strany nadřízeného či školitele.
3. Mentoring je obdobou coachingu, určitá iniciativa a odpovědnost však v tomto případě spočívá na samotném školeném pracovníkovi, který si sám vybírá rádce.
4. Counselling patří k nejnovějším metodám formování pracovních schopností pracovníků. Jde vlastně o vzájemné konzultování a vzájemné ovlivňování.
5. Asistování je tradiční a často používaná metoda formování pracovních schopností pracovníka.
6. Pověření úkolem je rozvinutí předchozí metody, popřípadě její závěrečnou fází.
7. Rotace práce (cross training) je metoda, při níž je školený pracovník postupně vždy na určité období pověřován pracovními úkoly v různých částech podniku (pracovních místech, pracovištích, úsecích).
8. Pracovní porady jsou rovněž považovány za vhodnou metodu formování pracovních schopností pracovníků.

Mezi metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště patří:

1. Přednáška, která je obvykle zaměřená na zprostředkování faktických informací či teoretických znalostí.
2. Přednáška spojená s diskusí (skupinovou diskusí), nebo také seminář je metodou zprostředkující spíše znalosti.

¹ Uvedené metody vzdělávání představují výběr nejčastěji používaných metod. Nejde tedy o úplný výčet metod.

3. Demonstrování (praktické, názorné vyučování) zprostředkovává znalosti a dovednosti názorným způsobem za použití audio-vizuální techniky, počítačů, trenažérů apod.
4. Případové studie jsou rozšířenou a velmi oblíbenou metodou vzdělávání.
5. Workshop je variantou případových studií.
6. Brainstorming je rovněž variantou případových studií.
7. Simulace je metoda ještě více zaměřená na praxi a aktivní účast školených.
8. Hraní rolí je již metodou vyloženě orientovanou na rozvoj praktických schopností účastníků-.
9. Assesment centre (diagnosticko-výcvikový program) nemoderní a velmi vysoce hodnocená metoda nejen při výběru, ale i vzdělávání manažerů.
10. Outdoor training („školení hrou“). [9]

Ke zvýšení motivace účastníků k učení ve fázi realizace podnikového vzdělávání se doporučuje uplatňovat některé zásady a opatření. Důležité je:

- Zapojit do procesu vzdělávání management a zajistit, aby se podle možností a tématu vzdělávací akce management zúčastňoval vzdělávání společně s ostatními zaměstnanci, nikoli samostatně.
- Seznámit účastníky se záměry a cíli s dostatečným časovým předstihem, v průběhu realizace vzdělávací akce zohlednit očekávání účastníků a případně zajistit úpravy programu.
- Použít takové metody, které napomohou zvyšování kompetencí, posílí aktivitu a zájem účastníků a umožní, aby teoretické vědomosti byly aplikovány přímo na situace reálného života.
- Organizovat vzdělávací akce mimo podnik. Účastníci mohou ve volném čase relaxovat a nejsou rušeni běžnými pracovními povinnostmi.
- Je důležité, aby lektori navodili příjemnou atmosféru a pocit bezpečného prostředí vhodnou komunikací a budováním partnerského vztahu. Motivaci účastníků k aktivní spolupráci podporuje i schopnost lektorů vyjádřit respekt k osobnosti účastníka. [10]

Ad 4) Základním problémem vyhodnocování výsledků vzdělávání i vyhodnocování účinnosti vzdělávacího programu je stanovení kritérií hodnocení. V první řadě se nabízí porovnání výsledků vstupních testů účastníků s testy uskutečněnými po ukončení vzdělávacího programu. Tento způsob má ovšem mnohá úskalí.

Ještě méně spolehlivé je monitorování vzdělávacího procesu a programu, tj. hodnocení vhodnosti a účinnosti jednotlivých zvolených metod a postupů, popřípadě hodnocení práce školitelů.

Na tenkém ledě se ocitáme, snažíme-li se kvantifikovat praktický přínos vzdělávání pomocí ekonomických ukazatelů, např. zvýšení produktivity práce, zvýšení kvality výrobků či služeb apod.

V literatuře i v praxi lze nalézt dosti širokou škálu přístupů k hodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacího programu. Nejčastěji je proces hodnocení rozčleněn na řadu dílčích hodnocení. Hodnocení se pak obvykle zaměřuje na otázky, zda byly použity adekvátní nástroje, tj. metody školení, časový plán, ale i obsahová stránka. Zkoumá se odezva, postoje a názory u samotných školených pracovníků, zkoumá se míra osvojení rozvíjených znalostí nebo dovedností a zkoumá se, do jaké míry vyškolení pracovníci uplatňují v praxi, tj. při vykonávání své práce, znalosti a dovednosti, na které se vzdělávání zaměřovalo. Stále je však třeba mít na paměti relativitu těchto hodnocení. [9]

1.3.3 Vzdělávací cíle

Cíle představují ve vzdělávacím procesu determinující proměnné, tj. takové, které vyjadřují, co je třeba účastníky naučit, jaké vědomosti, event. dovednosti či návyky, by si měli osvojit, případně na jaké úrovni. Určují tedy, k čemu má určitá vzdělávací a rozvojová aktivita směřovat. Hlavní cíl se uskutečňuje prostřednictvím dílčích vzdělávacích cílů.

Vzdělávací cíle by měly být SMART, tedy specifické, měřitelné, aktivizující, realistické a termínované. Měly by tedy:

- být specifikované vzhledem k vymezeným potřebám,
- vycházet z požadovaných výkonových standardů na daném pracovišti,
- vyjadřovat, za jakých podmínek a v jakém čase je lze vyhodnocovat,
- umožňovat hodnocení individuálních studijních výsledků a hodnocení vzdělávací nebo rozvojové aktivity,
- poskytovat manažerům vzdělávání, organizátorům, tvůrcům kurzů, lektorům a účastníkům jasné vodítko, kam ve vzdělávání směřovat. [2]

Správné cíle školení by měly být měřitelné a přesně vymezené (včetně daného termínu splnění) a měly by odrážet závěry důležité pro motivaci účastníků školení. [13]

1.3.4 Strategie vzdělávání

Jestliže základ vzdělávání tvoří cíl, resp. konkrétní vzdělávací cíle jako determinující proměnné, pak determinovanými (určenými) proměnnými jsou metody, formy a techniky vzdělávání. Víme-li, koho máme čemu, v jakém čase a v jaké kvalitě naučit, odvodíme i vhodné metody a formy, jak tento úkol realizovat.

Je třeba vzít v úvahu:

- finanční, personální a materiální zdroje,
- psychologické, sociologické, gnozeologické a technické bariéry ve vzdělávání dospělých,
- typy učení,
- volbu odpovídajících metod a forem vzdělávání očekávání a motivaci frekventantů,
- časové možnosti (vzdělávání v pracovní době, či ve volném čase, na pracovišti, či mimo ně). [2]

1.4 Odměňování

Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamena pouze mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, které poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci jako kompenzaci za vykonávanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody (zpravidla nepeněžní) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru.

Odměny mohou mít peněžní či nepeněžní formu, mohou být vázány na povahu vykonávané práce a její význam, na odvedenou práci, na výkon pracovníka, nebo vyplývají z pracovního poměru, mohou mít podobu zajímavých a podnětných pracovních úkolů, veřejného uznání zásluh a dobré práce, péče o individuální pracovní prostředí, o zdokonalování pracovních a mezilidských vztah v organizaci atd. Odměňování je jeden z nejefektivnějších nástrojů motivace pracovníků. [9]

1.4.1 Plat, mzda, odměna

Pojmu mzda v širším smyslu se používá k označování odměny za práci ze závislé činnosti v obecné rovině. V užším smyslu slova se však současně používá k označení odměny za práci konanou zaměstnancem pracovním poměru u zaměstnavatele, který je zpravidla podnikatelským subjektem.

Pojmu plat se kromě označení odměny za práci, konané v pracovním nebo služebním poměru u zaměstnavatele, který je organizační složkou státu nebo příspěvkovou organizací, používá při odměňování práce konané na základně služebních vztahů, právních vztahů soudců, představitelů státní moci, duchovních a ústavních činitelů.

Pojmu odměna se v odborném slova smyslu používá pro označení odměňování prací konaných na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr, při odměňování volených členů obecních zastupitelstev a v případech zvláštních způsobů odměňování, jako např. znalců, tlumočnicků apod. Tohoto pojmu se však také používá v užším slova smyslu jako označení nadtarifní pobídkové mzdové formy.

Mzda je chápána jako odměna za vykonanou práci. Samotná existence pracovního poměru tedy nárok na mzdu nezakládá, nárok zakládá až skutečně vykonaná práce pro zaměstnavatele. [5]

Mzdový systém

Zákoník práce vymezuje mzdu jako peněžitá plnění nebo plnění peněžité hodnoty (tím se rozumí naturální mzda) poskytovaná zaměstnavatelem zaměstnanci za práci.

Účelem mzdového systému je dosáhnout toho, aby mzdy zaměstnanců byly v co nejvyšší míře závislé na výsledcích práce a aby vynaložené prostředky byly maximálně efektivní z hlediska potřeb pro zaměstnavatele.

Tvorba mzdového systému se neřídí žádným obecně závazným právním předpisem, přesto zpravidla většina mzdových systémů vychází z dělení mzdy zaměstnanců na pevnou a pohyblivou složku. Základní prvky mzdového systému obvykle tvoří tarifní soustava, příplatky ke mzdě (např. za práci přesčas, za noční práci, za práci v sobotu a neděli) a formy mzdy (časová, úkolová, podílová, smíšená, prémie, výkonnostní odměny, mimořádné odměny, osobní příplatek). [3]

1.4.2 Systém odměňování

Systém odměňování by měl:

1. Přilákat potřebný počet a potřebnou kvalitu uchazečů o zaměstnání v organizaci.
2. Stabilizovat žádoucí pracovníky.
3. Odměňovat pracovníky za jejich úsilí, dosažené výsledky, loajalitu, zkušenosti a schopnosti.

4. V ziskových organizacích napomoci k dosažení konkurenceschopného postavení na trhu
5. Být zaměstnanci akceptován.
6. Být v souladu s veřejnými zájmy a právními normami.

Postavení organizace i zaměstnanců z hlediska odměňování, a tedy i podobu odměňování v organizaci, ovlivňuje populační vývoj, situace na trhu práce (úroveň zaměstnanosti v místě, v regionu, ve státě), profesně-kvalifikační struktura lidských zdrojů, životní styl, úroveň zdanění, ekonomická a sociální politika vlády, úroveň odměňování u konkurujících organizací, v odvětví, místě, regionu, státě apod.

V tomto kontextu se pak zvažují už konkrétní základní otázky odměňování v organizaci:

1. Úroveň mezd a platů.
2. Vnitřní struktura mezd a platů.
3. Placení jednotlivců.
4. Platit za odpracovaný čas nebo za výsledky?
5. Zvláštnosti odměňování specialistů a manažerů.
6. Zaměstnanecké výhody a příplatky.
7. Řízení a kontrola mezd a platů.
8. Výběr jednotlivých typů odměn a formování struktury systému odměňování.

Řešení těchto otázek rozhoduje o efektivnosti odměňování v organizaci, jeho motivačním účinku, o příznivém či nepříznivém klimatu v organizaci. [9]

2 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE

Společnost Pars nova a.s. je jednou z nejvýznamnějších firem působících v oblasti modernizací, oprav a výroby kolejových vozidel v ČR. Společnost vznikla 1.8.2000 transformací Pars DMN, s.r.o. a navazuje na více než 50ti letou historii bývalých Železničních oprav a strojůren (ŽOS).

Hlavní činností firmy jsou modernizace, opravy a výroba kolejových vozidel, konstrukčních celků a náhradních dílů. Pars nova a.s. zejména opravuje a modernizuje elektrické lokomotivy, motorové vozy, tramvaje, motorové lokomotivy, osobní vozy, trolejbusy, elektrické dopravní jednotky, montážní vozy a agregáty. Svým zákazníkům nabízí ekonomicky a technicky zajímavá řešení, která napomáhají zkvalitnit a zefektivnit železniční a tramvajovou dopravu.

Její kvality podtrhuje také fakt, že již od roku 2002 je společnost držitelem certifikátu ISO 9001, a to na všechny své činnosti a služby, zejména modernizace a opravy elektrických lokomotiv, motorových lokomotiv, elektrických jednotek osobní dopravy, motorových vozů a speciálních vozů, tramvají, trolejbusů a agregátů pro zákazníky nejen z ČR, ale také ze Slovenska, Ukrajiny, Bosny a Hercegoviny a dalších evropských zemí a rozhodně tak svými úspěšnými produkty šíří dobré jméno českého opravárenství.

Za dobu existence podniku prošlo jeho výrobními halami několik tisíc vozidel, které se zde dočkaly potřebných modernizací a oprav.

Společnost vytváří modernizacemi kolejových vozidel ekonomickou alternativu nákupu vozidel nových.

Hlavním zákazníkem jsou tradičně České dráhy, a.s., dopravní podniky měst v tuzemsku i v zahraničí a soukromí provozovatelé železniční dopravy.

Své novinky firma Pars nova a.s. prezentuje každoročně i na významných veletrzích jak v ČR, tak i v zahraničí. Znalosti a vysoká kvalifikace zaměstnanců, reference a dlouholeté zkušenosti získané z řady modernizačních a opravárenských projektů byly a jsou hlavním základem pro zahájení dalších perspektivních projektů.

Pars nova a.s. má sídlo v malebném Šumperku (35 tis. obyvatel), v podhůří Jeseníků.

2.1 Strategie

Jejími zákazníky jsou především České dráhy, městské dopravní podniky a další dopravní firmy podnikající v železniční dopravě. Své nesporné technologické přednosti a kvalifikaci jejích zaměstnanců efektivně využívá k dalšímu rozvoji našich výrobků a služeb a postupně rozvíjí strategické partnerství a kooperaci i s výrobcí kolejových vozidel. Růst jejích aktivit je spojen s neustálým zvyšováním spolehlivosti a kvality jejích dodávek, zkracováním dodacích lhůt, komplexností jejích služeb, trvalou inovativností a vstřícností k požadavkům zákazníků. Těchto výsledků bude dosahováno prací vysoce kvalifikovaného a motivovaného pracovního kolektivu, který je základem úspěchu firmy.

2.2 Cíle

Cílem společnosti Pars Nova a.s. je být nejžádanějším, dlouhodobě stabilním a spolehlivým partnerem pro obnovu a modernizaci kolejových vozidel.

2.3 Organizační struktura

Organizační struktura je uvedena v příloze 1.

V době psaní práce došlo ke změně vlastníka organizace. Majitelem stoprocentního podílu společnosti Pars nova a.s. se sídlem v Šumperku se stala ŠKODA HOLDING a.s.

V čele společnosti stojí generální ředitel, součástí vedení jsou i výkonný, technický, výrobní, obchodní, ekonomický, personální ředitel a zmocněnec pro jakost. Organizace se dále člení na několik úseků, v nichž zejména ve výrobním je zaměstnaná většina zaměstnanců.

Pars nova a.s. má nyní 833 zaměstnanců a je jednou z největších firem v šumperském regionu. Má bakalářská práce se týká školení technicko-hospodářských pracovníků, jichž je ve firmě zhruba 200.

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Současným problémem firmy Pars Nova a.s. je otázka motivace pracovníků k účasti na školení. Absolvovala jsem několik sezení s jednotlivými personalisty personálního oddělení podniku Pars nova a.s., na kterých mi přiblížili jejich problém s motivací jejich zaměstnanců k účasti na školení.

V teoretické části jsem psala o systému vzdělávání zaměstnanců v podniku, pro účely mé práce se zaměřím na přeškolení, ovšem ne v zákonném smyslu, podléhající zákoníku práce (počínaje při nástupu zaměstnance do práce seznámením s pracovním řádem, právními předpisy k zajištění bezpečnosti a ochraně zdraví při práci, jakož i s návody na obsluhu strojů a zařízení, které bude zaměstnanec obsluhovat, seřizovat, udržovat apod., a to pokaždé při změně pracovního zařazení nebo druhu práce, při zavedení nové technologie, pracovních prostředků nebo při změně technologických nebo pracovních postupů. Na těchto školeních je zaměstnanec povinen se účastnit.

Dále také při zpracování této bakalářské práce se nebudu věnovat faktu, že zaměstnanec, který vstupuje do zaměstnání bez kvalifikace, je zaměstnavatel povinen zaškolit nebo zaučit. Práce také nebude pojednávat o dalších školeních podléhající zákonu jako je pravidelné proškolení svářečů, jeřábníků, vazačů apod. Nebudu pojednávat ani o školeních, která jsou nabízena zaměstnancům zaměstnavatelem jako zaměstnanecká výhoda, např. výuka jazyků.

Půjde tedy o typ přeškolení, jež přináší školenému nové znalosti, zvyšuje jeho kvalifikaci a předpokládá jeho nutnost na vykonávaném místě.

Jak objasním níže, existuje v podniku určitý školící systém.

3.1 Program výcviku a vzdělávání zaměstnanců Pars nova a.s

Pro zajištění výcviku a jeho plánování je každoročně sestavován Program výcviku a vzdělávání zaměstnanců Pars nova a.s. (dále jen program). Program zpracovává útvar výcviku a vzdělávání na základě výstupů z pravidelných ročních hodnocení zaměstnanců (viz níže).

V podniku je zavedeno, že každý nadřízený vypracovává na své podřízené čtvrtletní, půlroční či roční hodnocení. Obsah měsíčního (zpracovaný na tři měsíce, tudíž čtvrtletního), pololetního a ročního hodnocení podřízených, resp. jeho struktura a položky jsou uvedeny v přílohách 2, 3 a 4. Na základě ročního hodnocení sestaví nadřízený závěr z ročního školení (viz příloha 5) a uvede návrh školení pro určité

zaměstnance pro následující rok a uvede u nich, zda se jedná o školení nutné nebo vhodné. Veškerá hodnocení (měsíční, pololetní i roční) společně se závěrem z ročního hodnocení a seznamem navrhovaných školení se odevzdávají personálnímu oddělení. Personalisté zaměřeni na vzdělávání na základě těchto závěrů vyhodnotí potřeby školení a program výcviku vzdělávání a zaměstnanců. Ve spolupráci s ekonomickým útvarem pak sestaví finanční plán. Návrh programu předkládá personální ředitel řediteli společnosti ke schválení.

Do programu jsou automaticky zařazována potřebná periodická školení, vycházející ze zákonem stanovených lhůt opakovaných školení a zkoušek zaměstnanců. Dále jsou do programu zařazována periodická školení zaměstnanců daná:

- obslužně-provozní dokumentaci (provozní a provozně-manipulační řády) objektů, strojů a zařízení provozovaných za účelem ochrany životního prostředí.
- Povodňovým plánem a Havarijním plánem Pars nova a.s.
- A jinými požadavky EMS - Environmental Management Systems (systémy environmentálního řízení). Tyto systémy představují aktivní přístup podniku ke sledování, řízení a postupnému snižování dopadů svých činností na životní prostředí a přispívají tak k neustálému zlepšování "environmentálního chování" podniku.

Program se člení na část odbornou, část týkající se řízení systému pro ochranu životního prostředí a část speciální (výpočetní technika, výuka jazyků apod. – měkké dovednosti).

Podkladem pro sestavení celého programu je tedy znalost periodicity jednotlivých typů školení, uplatněné požadavky vedoucích, vycházející z hodnocení zaměstnanců, a záměry vedení společnosti. Aktualizace programu je prováděna průběžně podle aktuálních potřeb.

3.2 Realizace vzdělávací akce

Vzdělávací akce je realizována buď formou interní nebo externí. Realizaci interního vzdělávání zabezpečuje útvar výcviku a vzdělávání. Ve spolupráci s příslušným interním lektorem stanoví útvar výcviku a vzdělávání dva až tři termíny, ve kterých bude vzdělávací akce realizován. Vedoucí zaměstnanec odpovídá za účast svého zaměstnance na jednom ze stanovených termínů.

V rámci práce nás ovšem budou zajímat externí vzdělávací akce.² Dodavatel je vybírán útvarem výcviku a vzdělávání na základě výběrového řízení, podle akreditace, záruky kvality, certifikace, kvality lektorů, komplexnosti služeb a jejich úrovně, zaměření vzdělávací instituce, dostupnosti apod.. Za realizaci této formy výuky odpovídá externí dodavatel ve spolupráci s útvarem výcviku a vzdělávání.

Rozvoj odborných znalostí a kompetencí zaměstnanců Pars nova a.s. pro zvýšení adaptability

je vzdělávací projekt, který je spolufinancován Evropským sociálním fondem a Státním rozpočtem České republiky. Podstatou je, že výběrovým řízením se vybere firma, která bude po určité období zprostředkovávat vzdělávací akce. Tyto akce budou za splnění určitých podmínek dotovány z prostředků EU. V Parsu tento program byl zahájen od 15.1.2007 a potrvá do 30.6.2008. výběrové řízení vyhrála firma MBA Kontakt z Ostravy a školení provádí v prostorách firmy Pars nova a.s..

Program obsahuje celkem 33 druhů školení určených pro mistry, logistiku, ekonomy, obchodníky, technology, konstruktéry, vedoucí a ostatní TH zaměstnance, zaměstnance dělnických profesí.

Dále je tvořen 8 vzdělávacími programy – jednotlivá školení zaměřená na měkké dovednosti:

1. Zvyšování odborné kvalifikace manažerů a personálních záloh
2. Trénink sociálních dovedností
3. Trvalé zvyšování odborných znalostí a dovedností
4. Proškolení manažera IS/IT
5. Specifické dovednosti obsluhy PC
6. E-learning, osvojení dovedností obsluhy a využití PC
7. Příprava a vzdělávání interních lektorů
8. Příprava interních auditorů systému ISO 14001

V rámci tohoto programu je vytvořen rozpis školení, na němž je uveden název kurzu, počet dnů, obsah kurzu, garant a především orientační účastníci, tzn. ke každému kurzu je určeno, pro koho je nejvhodnější (např. kurz prezentační dovednosti – 2x účetní, 4x projektový manažer, 3x obchodní manažer, 4x zaměstnanci technického

² Dále bude psáno jen o externích školeních.

úseku, 2x personalista). Na základě tohoto orientačního rozpisu se ke každému kurzu (na základě požadavků od vedoucích) přiřadí určití pracovníci z uvedených pozic.

Pokud se školení uvedené v seznamu požadovaných školení u určitých zaměstnanců, nenachází ve výše zmíněném rozpise, pokusí se personalisté najít vzdělávací firmu, která toto školení nabízí. Jakmile najdou firmu, která nabízí příslušné školení, přihlásí zaměstnance. Zajišťování školení touto cestou způsobuje, že školení nejsou dopředu stanovena, nejde u nich zajistit nějaký rozpis, tzn. uskuteční se, pokud jsou zrovna nabízeny.

Zaměstnanci ve věci školení nejsou závislí pouze na svých nadřízených, zda je navrhnou na školení. Mohou sami od sebe požádat o účast na určitém školení. Poté, co si vyberou nějaké školení, musí požádat o svolení svého vedoucího a představenstvo. Jejich žádost musí být opodstatnělá, tzn. musí jít o školení, jež mu bude v budoucnu nápomocné a užitečné. Je-li žádost schválena, sám nebo personální oddělení ho přihlásí na dané školení.

Evidence školení

V současné době jsou účasti zaměstnanců na jednotlivých školeních evidovány v tabulkách programu Excel na základě záznamu ve formě prezenční listiny, plánu zázviku zápisu o zkouškách, zpráv ze služebních cest. Firma používá i program Target, jež umožňuje sledovat průběh a pravidelnost zatím jen zákonem stanovených periodických školení (svářeči, vazači apod.). V plánu podniku je zavést evidenci neperiodických, vzdělávacích školení, o nichž tu hovořím, také do tohoto programu.

Vzdělávací firmy

Personalisté firmy Pars nova a.s. využívají při plánování a tvorbě školících programů služeb vzdělávacích firem. Uvedu zde nejčastěji využívané.

- Intellego – vzdělávací středisko v Olomouci vzniklo v druhé polovině roku 1990 jako soukromá vzdělávací agentura zaměřená na oblast vzdělávání dospělých, na rozvoj profesních znalostí a dovedností.
- Sekurkon – pražská firma s pobočkami v Ostravě a Brně školí top a střední management v oblasti legislativy, financí - směnek, šeků a akreditiv. Dalšími programy jsou ekonomika, finanční analýza, kalkulace, obchod, prodejní dovednosti a stavebnictví.

- Studio W – pražská vzdělávací firma je v oblasti profesního vzdělávání dospělých jednou z největších a nejvyhledávanějších firem v České republice.
- Apos – vzdělávací firma z Jihlavy nabízí klientům nejmodernější poznatky a informace ze širokého spektra různých oborů, s důrazem na zvyšování produktivity.
- Progoeduca – jedna z nejvýznamnějších českých soukromých vzdělávacích společností a od počátku se zabývá profesním a manažerským vzděláváním a vydáváním odborné literatury.
- Gradua-cegos – firma z Prahy nabízející komplexní služby v oblasti vzdělávání disponující širokou nabídkou témat vzdělávání.
- Economia – konference a semináře této pražské firmy jsou určeny pro vrcholový a střední management, specialisty různých profesí, představitele veřejné a státní správy i pro širokou veřejnost.

Uvedené firmy, až na olomoucké Intellego vzdálené od Šumperka cca 60km, poměrně daleko, což je nutno brát jako důležitý aspekt při počítání celkových nákladů na školení.

Školící prostory

Objedná-li si podnik školení (stále mám na mysli ty externí) u výše uvedených firem a nenabízí ho MBA Kontakt v rámci programu a zaměstnanci tak musí vyjet mimo závod, podnik nemůže nic ovlivnit. Školení bude sice nákladnější o dopravné, diety, ubytování, ale zaměstnancům se dostane kvalitní školení s patřičnou atmosférou, zajištěným občerstvením a daleko od podniku a od všedních starostí, což se může projevit lepší koncentrací, zaměstnanci školení baví, užívá si jej, aniž by se musel stresovat myšlenkou, jestli je na pracovišti vše v pořádku. Navíc se od něj očekává v rámci slušnosti vypnutý mobil, čímž se zamezí i tomu, aby mu volali z práce, když se vyskytne nějaký problém.

Na druhou stranu co se týče školení trvající max. pár hodin či v rámci programu Rozvoj odborných znalostí a kompetencí zaměstnanců Pars nova a.s. pro zvýšení adaptability nebo školení pro a více jak 50 zaměstnanců (nastává ta situace, kdy v rámci úspory jede na školení podnikový lektor a postupně proškolí ostatní v prostorách firmy), pro úsporu financí jednoznačně mluví školení v prostorách firmy. Pars nova a.s. disponuje dvěma školícími místnostmi, jedna s kapacitou šestnáct míst, druhá s padesáti místy. V obou jsou dvd přehrávače a projektory, větší z místností je vybavena dalšími

moderními pomůckami a výpočetní technikou pro efektivní školení. V těchto prostorách probíhají interní školení (jazyky, obsluha počítačů a jejich programů, právo) a školení firmy MBA kontakt v rámci programu EU.

Ke školení zajišťuje občerstvení v podobě vody, kávy či čaje a jde-li o delší školení, je v prostorách firmy závodní jídelna, kde zaměstnavatel přispívá zaměstnancům na oběd 27,50 Kč. Samotný oběd je přijde na 22 Kč a na výběr je pět jídel plus jedno „gastro“ (30 Kč). Důležitým faktem je, že zaměstnanci nemusí nikam dojíždět. V neprospěch svědčí to, že se zaměstnanci nemusí dostatečně uvolnit a maximálně tak vnímat školení. Existuje stále možnost odcházení zpět na pracoviště, pokud nebyl vyřešen náhradník.

Podnik má také smlouvu s hotelem Vlčí důl v Bludově (cca 5km), který disponuje dvěma společenskými místnostmi – obě jsou vybaveny tabulí pro potřebu výuky, školení.

Metody školení

Ať už se jedná o školení konaná v podniku či mimo něj, jsou metody školení různá. U obecnějších věcí (např. právní předpisy) se předpokládá školení formou semináře. Na základě zkušeností ale bylo potvrzeno, že vzdělávací firmy u školení, jež to umožňují (např. komunikační dovednosti, prezentační schopnosti, týmová spolupráce) používají hojně moderní a zajímavé metody školení, ať už diskuze, hraní rolí či outdoorové cvičení.

3.3 Hodnocení efektivity vzdělávání

Efektivita vzdělávací akce se zjišťuje ve dvou úrovních, rozhodnutí o zjišťované úrovni stanoví útvar výcviku a vzdělávání:

- Reakce účastníku na vzdělávací akci – jde o bezprostřední hodnocení spokojenosti účastníků vzdělávací akce formou dotazníků pouze první část - příloha 6). Vyplněný dotazník podepsaný přímým vedoucím odevzdá účastník vzdělávací akce na útvar výcviku a vzdělávání. Řádně vyplněný dotazník je podmínkou vyplacení cestovních náhrad spojených s účastí na vzdělávací akci.
- Změna pracovního chování v důsledku absolvování vzdělávací akce – účastník vzdělávací akce bezprostředně po absolvování vzdělávací akce vyplní první část dotazníku. Po třech měsících jsou přímému nadřízenému obě části dotazníku předloženy s tím, aby druhou část (příloha 7) podle skutečnosti vyplnil. Vyplněný

by měl odevzdat na útvaru výcviku a vzdělávání, což se ovšem v praxi neuchytilo a dotazníky nejsou vráceny.

3.4 Problémy ve školení

Konkrétní problémy podniku Pars nova a.s. v motivaci k účasti na školení spočívají v několika bodech. V následujících kapitolách je přiblížím a rozeberu. Celkově je problém tvořen okolnostmi, které přímo nejsou spojeny s motivací, ovšem jsou zapotřebí k tomu, aby ta motivace k účasti na školení mohla vzniknout.

3.4.1 Výrobní ředitel

Předpokládejme, že personalistka vybrala vhodná školení. Pověří vedoucí jednotlivých úseků výrobního úseku, aby vybrali vhodné zaměstnance na školení. Vše by se zdálo v pořádku, ovšem výrobní ředitel nechce pouštět lidi na školení, protože mu ve výrobě chybí. I přes spolupráci personalistů zařizujících školení s výrobním ředitelem dochází k nedostatkům v zajišťování pracovníků, jež by dokázali nahradit pracovníka v době jeho nepřítomnosti z důvodu účasti na školení. Dochází zde k tomu, že někteří zaměstnanci ve výrobním úseku jsou nenahraditelní a jejich absence zapříčiňuje nedostatky v zabezpečení výroby.

3.4.2 Místo školení

S výše uvedeným (neochota výrobního ředitele pouštět „své lidi“ na školení) souvisí i to, že i když vybraní pracovníci ke školení odejdou na školení, v jeho průběhu jsou mobilními telefony voláni zpět na pracoviště, jelikož jak bylo již zmíněno, jejich přítomnost je dle výrobního ředitele nutná a nezbytná. Školený poté nemá jinou možnost, než odejít ze školení zpět na své pracoviště.

3.4.3 Absence

Jak jsem výše uvedla, dotace z evropského fondu proplatí školení při jisté účasti, tzn. školení musí být naplněno určitou kapacitou. V podniku mají personalisté zkušenosti s tím, že zaměstnanci, jež jsou vybráni ke školení, jsou sice dopředu dobře informováni o datu, času a místě konání školení, přesto bez omluvy nepřijdou nebo chvíli před zahájením školení oznámí, že nemají čas přijít, že jsou zaneprázdněni nebo jejich přítomnost na pracovišti je nezbytně nutná. Za tyto (neomluvené) absence nejsou

zaměstnanci žádným způsobem kárání či trestání. Zaměstnanci také nejsou ani nijak odměňováni či chváleni za to, že přijdou.

3.4.4 Motivace ke školení

Spektrum zaměstnanců posílaných z různých oddělení je různé. Jedná se o pracovníky jak s vyučením, tak o středoškolsky a vysokoškolsky vzdělané, muže i ženy, mladé i staršího věku. Zde je další kámen úrazu. Ukázalo se, že mladší zaměstnanci jsou více motivováni k účasti na školení, uvědomují si, že jim to může pomoci ke kariérnímu růstu, vzhledem k tomu, že různé pozice a místa v podniku jsou ve většině případů obsazovány interními pracovníky. Školení berou jako příležitost seberealizace, věří v přínos školení, jsou ochotni se aktivně zapojovat do vzdělávání. Věří, že jejich kvalifikační postup povede i k vyššímu platovému ohodnocení. Zato starší pracovníci jsou většinou pravým opakem. Jsou rádi na svých místech, netouží po postupu, chtějí si své odpracovat, než půjdou do důchodu a jejich přítomnost a účast na školení jim připadá zbytečná, berou ji jako ztrátu času, školení pro ně již není žádným přínosem. Většinou si školení odsedí, aniž by si z něj něco vzali. Jejich přístup lze vyjádřit jako: “Tak si to tu odsedím, když musím“.

Samozřejmě nejsou všichni takto zařazení do jedné či druhé skupiny. Existují i výjimky, tzn. mladý zaměstnanec nemá zájem o školení nebo na druhou stranu, starší zaměstnanec dychtí po nových vědomostech a jejich aplikaci v praxi.

Co se týče přímé praxe, lze ze zkušeností personalistů také konstatovat, že motivace k účasti na školení mimo jiné závisí na dosaženém vzdělání zaměstnance, tzn. že u zaměstnanců s vyšším vzděláním je větší motivace na školení přijít, vnímat ho a v následující praxi jej uplatnit.

Nicméně často se objevují případy, že zaměstnanec na určité (zejména vyšší, vedoucí) pracovní pozici již ztrácí motivaci k účasti na školení, neboť dosáhl vytoužené pracovní pozice i platového ohodnocení. Netouží po zvyšování vědomostí a zvýšení platu či bonus ve formě zaměstnanecké výhody ho nijak nemotivuje k tomu, aby dál rozvíjel své vědomosti a účastnil se školení.

3.5 Současný systém odměňování

Mzda TH zaměstnanců je složena z tarifní mzdy (která je měsíční) a prémiové složky.

Tarifní stupeň každého zaměstnance je určen na základě kvalifikace a zkušeností v odpovídajícím oboru. Systém odměňování je pružný a v budoucnu umožňuje mzdový růst v závislosti na dosahovaných výsledcích.

Prémiová část je vázaná na výsledky firmy hodnoceného účetního období (na vyfakturování), kvalitě práce a pracovního chování. Prémiová složka THP je 30% k tarifnímu stupni.

4 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

V této kapitole na základě předchozí analýzy současného stavu s kombinací aplikace získaných vědomostí, ať ze školy, či z uvedené literatury navrhuji jisté návrhy, doporučení a opatření, která by mohla být použita v praxi a pomohla firmě Pars nova a.s. vyřešit její problém.

Bude se jednat o několik dílčích řešení, jež by měla napomoci k motivaci zaměstnanců k účasti na školení, na jeho aktivním podílení se, tzn. aby zaměstnanci měli z takového školení přínos, chodili na něj rádi, i když to není jejich povinnost.

Nelze samozřejmě opominout lidský faktor. Ten může být „nevyzpytatelný“ a i přes veškerá opatření se u něj nedokáže vytvořit dostatečná motivace, která by ho navnadila na školení jít. Všechna opatření vycházejí z určitých motivačních teorií a může se stát, že určitý jedinec je v pozici, kdy u něj žádná taková neplatí, ať již z určité míry nebo zcela.

4.1 Jednotlivá opatření

Níže navrhovaná opatření budou fungovat, pokud budou uvedena v praxi jako celek, tzn. vynechání byť jednoho opatření nepovede k žádoucímu stavu. Na všechny dílčí řešení musí být kladen stejně velký důraz. Teprve poté může dojít k součinnosti všech aspektů podporující motivovanost zaměstnanců k účasti na školení.

4.1.1 Určení priorit v podniku

Celý problém motivace k účasti na školení v podniku Pars nova a.s. je založen na tom, že dochází k situacím, kdy výrobní ředitel buď nechce uvolnit pracovníky na školení, nebo požaduje, aby se v nutných případech musel vrátit na pracoviště, i když školení ještě neskončilo. Pokud tenhle základní problém nebude nějakým způsobem vyřešen, je zbytečné přemýšlet a implementovat nějaká řešení, protože nikdy nebudou účinná, pokud požadavky personalistů vyslat pracovníka na školení se budou střetávat s požadavkem výrobního ředitele neuvolnit ho na dané školení.

Alfou a omegou tedy je, aby si vedení firmy Pars nova a.s. určilo priority. Pokud zůstane u toho, že školení evidentně nejsou tak důležitá, je potom činnost personalistů (zajišťování školení, školitelů, prostor atd.) evidentně zbytečná a zbytečná bude i tato bakalářská práce, neboť nebude koho a k čemu motivovat.

Pokud ovšem vedení podniku vezme v potaz, že školení je součást celoživotního vzdělávání a je nezbytná pro to, aby podnik zůstal flexibilní, moderní a konkurenceschopný, je nutné, aby upřednostnil vzdělávání zaměstnanců ve formě občasných školení, která jsem vymezila na začátku třetí kapitoly, nad samotnou výrobou, či alespoň vytvořil určité kompromisy, jež mohou vycházet z níže uvedených opatření.

U následujících návrhů a opatření vycházím tedy z předpokladu, že vedení firmy má snahu uvést do souladu výrobu s účastí zaměstnanců na školeních.

4.1.2 Plánování náhrady a nástupnictví

První navrhované opatření se týká střetu personalistů s požadavkem poslat zaměstnance na školení s výrobním ředitelem, jež považuje za nezbytné, aby zaměstnanec setrval na pracovišti, popř. aby na školení měl s sebou mobilní telefon a v případě potřeby mohl být vyvolán a odejít ze školení dříve zpět na pracoviště, jelikož jeho znalosti a dovednosti nejsou na pracovišti zastupitelné a vyžadují, aby byl přítomen.

Plánování náhrady znamená, že vedoucí pracovníci by měli pravidelně vypracovávat určité zprávy pro vedení firmy a hodnotit pracovníky o jeden organizační stupeň nižší, aby určili dva nebo tři náhradníky na každé pracovní místo. Toto plánování obvykle pomáhá rozpoznat 10-20% pracovníků, kteří splňují požadavky a mohou být dokonce povýšení rychleji než běžným postupem, 60-80% pracovníků, kteří ještě potřebují určitou přípravu a rozvoj cestou běžného profesního růstu, a 10-20% těch, kteří často nejsou kvalifikováni ani pro současnou práci a potřebují dlouhodobější osobní rozvoj. [13]

Jak mi bylo personalisty sděleno, určitý způsob plánování náhrady a nástupnictví je v podniku aplikován. Vedoucí jednotlivého úseku si mezi svými podřízenými vybírá určitou osobu, o níž si myslí, že je natolik schopná a zručná, aby jej mohla v případě nenadálé události či odchodu do penze nahradit. S tou je i tak jednáno a je pro ni sestaven plán osobního rozvoje (příloha 8). To souhlasí s faktem, že zaměstnanci se nabírají „zevnitř“ podniku, tzn. že kariérně stoupají. Jestliže je tento postup již zaveden, může to být výborným řešením problému a není třeba nic nového vymýšlet, jen potřeba zdokonalit.

Souhlasím s tím, aby zaměstnanci byli nominováni jejich bezprostředními nadřízenými a ne samotnými zaměstnanci, což je také možný způsob výběru. Nejprve

by zaměstnanci o tomto způsobu měli být informováni, ať už prostřednictvím vnitřních směrnic, či při zaškolování při nástupu do firmy. Tím se zabrání tomu, aby si jiní zaměstnanci nestěžovali, že oni by vykonávali náhradníka či nástupníka s větším nadšením než vybraný člověk. V uvedeném formuláři plánu osobního rozvoje je také ošetřena ta situace, kdy by dotyčný, ač třeba má skvělé pracovní výsledky a předpoklady ke kariérnímu postupu, neměl o tento postup zájem – lze ho připravovat jen, pokud souhlasí s podpisem.

Navrhuji, aby tento vybraný jedinec byl ten, jež bude buď posíláný na školení (neboť již u něj vznikl předpoklad, že bude v budoucnu zastávat funkci vyšší) nebo aby s tímto zaměstnancem bylo takto jednáno, jeho schopnosti a zkušenosti byly rozvíjeny tak, aby mohl doopravdy zastoupit svého vedoucího a tím se zamezilo situacím, kdy jeho doba jeho nepřítomnosti bude pro dané pracoviště kritická. Pokud to bude vhodné, je možné i delegování, tzn. přidělovat mu úkoly a potřebné pravomoci a odpovědnosti. Samozřejmě je třeba brát na vědomí, že některé úkoly nadřizený nemůže (nebo by neměl) delegovat.

Tímto způsobem se zasáhne i do problému motivace k účasti na školení. Vedoucí, který už nemá zájem se vzdělávat a např. čeká na odchod do penze, jednoduše vyšle nástupce na školení. Předpokládá se, že zaměstnanec, který přijme nástupnictví, bude mít zájem na kariérním růstu a na školení půjde rád, neboť to bude součástí jeho profesního růstu a v budoucnu pro něho tato školení budou velkým přínosem. Jeho motivace tudíž bude přirozená. V opačném případě, pokud na školení půjde nadřizený, delegovaný zaměstnanec bude schopen zastoupit jej a bude mít příležitost zdokonalovat se na této pracovní pozici. Zároveň tak dojde i k motivaci k práci, neboť díky delegování se vybranému zaměstnanci obohatí práce (rozšíří se pracovní činnosti v oblastech rozhodování, řízení a kontroly). S růstem pravomocí poroste současně důraz na odpovědný přístup k plnění úkolů, posiluje se význam dotyčného pracovníka, což působí na jeho angažovanost a zvýší zájem o daný úkol.

Shrnu-li to, je důležité, aby návrhy na školení z ročního závěru a z plánu osobního školení byly cíleny především na ty zaměstnance, jež by mohli zastupovat vedoucího a tím na každém úseku vedoucímu vznikl, je-li to možné, potenciální nástupník, aby jej mohl v případě nepřítomnosti, třeba kvůli školení, zastoupit. Není to zas až tak drastické a náročné řešení a pojistí to problémy ve výrobě. A vznikne tím motivace jak k účasti na školení, tak k práci.

System nominací nástupců a náhradníků nadřazenými samozřejmě vyžaduje vyloučení jakékoliv diskriminace a upřednostňování oblíbených pracovníků, proto by výběr „nástupníka“ měl být dlouhodobou a důkladnou záležitostí a ve spolupráci s více nadřazenými.

4.1.3 Místo školení

Jak už jsem napsala, u externích školení zprostředkovaných vybranou vzdělávací firmou, nelze ovlivnit výši celkových nákladů na ně či jeho efektivnost.

Jiné to je ale se školeními konanými v místě firmy. Vzhledem k tomu, že firma má k dispozici i školící místnosti Vlčí důl, doporučuji, aby se školení konala tam. Sice bude nutné zajistit či proplatit dopravu, ale efektivita školení bude vyšší, lépe se dostanou do „pohodové“ atmosféry a snadněji budou u školení spolupracovat. Nebudou je, aspoň po dobu školení, trápit pracovní povinnosti a de facto se na tyto školení, které pro ně budou představovat jistou formu odpočinku, těšit.

Pokud by přece jen vadila vzdálenost (sice jen 5 km, ale i tak se musí tam musí nějak dopravit), existuje přímo v Šumperku jistá společnost poskytující pronájem školících prostor s vybavením umožňující skvělé podmínky pro profesionální školení.

Rozhodnutí o místě konání školení bude samozřejmě záležet na délce školení a počtu školených zaměstnanců.

4.1.4 Motivační příplatek

Vzhledem k tomu, že THP nemají jinou možnost, jak zvýšit své mzdy (kromě kariérního postupu), na rozdíl od dělníků, kteří mohou dosáhnout na příplatky ve formě příplatků za přesčas, za práci ve zdraví škodlivém prostředí, za práci o víkendu apod., navrhuji, aby v rámci motivace k účasti na školení měli nárok na odměnu ve formě motivačního příplatku.

Ten bude slíben zaměstnanci za absolvování celého školení, tzn. nedostane jej, pokud se bez řádné a včasné omluvy nedostaví (aby bylo možné najít jiného zaměstnance vhodného na dané školení), opustí školení dříve nebo v případě, kdy školení je složeno z několika dílčích seminářů, dotýčný neabsolvuje všechny.

Pro případy, kdy na školení mají jít zaměstnanci z hierarchicky vyššího stupně organizační struktury podniku, jež nemotivuje zmíněný příplatek, protože už dosáhli požadovanou výši platu a peníze už pro ně nepřestávají takové lákadlo, navrhuji, aby tito zaměstnanci byli obeznámeni, že jejich pozice obnáší, aby se neustále vzdělávali

a pokud se na školení bez řádné a včasné omluvy nedostaví nebo opět odejdou dříve či neabsolvují celý komplex školení, bude jim v daném měsíci snížena mzda o výši navrhovaného motivačního příplatku.

Rozhodnutí o výši příplatků bych přenechala vedení podniku, ovšem výše motivačního příplatku by měla být adekvátní nejen délce, ale místu školení (mimo město).

Tyto návrhy počítají s tím, že budou na školení posíláni zaměstnanci, u nichž je to nutné, ale i ti, jež mají předpoklady pro postup, vybráni na základě jejich výborných pracovních výsledků. Tento způsob je všem zaměstnancům znám a tím pádem jsme zamezili i tomu, aby si zaměstnanci, kteří nejsou na školení vybráni stěžovali, že oni by tam za peníze šli taky. Tento motivační příplatek tedy bezprostředně nemotivuje jen zaměstnance vybrané ke školení, ale celkově všechny zaměstnance.

4.2 Synergický efekt

Je jasné, že než se výše uvedené návrhy uvedou v platnost, uplyne nějaký čas. Stejně tak vzhledem k tomu, že v průběhu psaní této bakalářské práce došlo ke změně vedení, je možné, že tento problém firmy Pars nova a.s. bude vyřešen změnami ve standardech a systému školení.

V každém případě je ovšem nutné, aby se jakýkoliv problém, tudíž i problém motivace zaměstnanců k účasti na školení, rozebral ze všech stran a našlo se řešení nejen v samotné motivaci, ale i v oblastech bezprostředně s ní související. Jedině tak může dojít k požadovanému synergickému efektu, tzn. k vyřešení problému.

ZÁVĚR

V dnešní době je v zájmu vedení firmy, aby jejich zaměstnanci pracovali efektivně a se zájmem. Práce bude efektivní, pokud bude vykonaná dobře, tzn. že zaměstnanci musí znát postupy a ty získávají prostřednictvím systémového vzdělávání zaměstnanců, ať už formou zaučování nebo školením. Co se týče zájmu, je právě na vedení, jak a čím budou zaměstnance motivovat.

V této bakalářské práci byl řešen problém týkající se obou oblastí, jak vzdělávání, tak motivací. Konkrétní problém motivace zaměstnanců k účasti na školení v šumperské firmě Pars nova a.s. spočíval v neochotě na školení chodit, nemožnosti účastnit se ho do konce a nevyužití školení dotovaná fondem Evropské unie.

V teorii jsem vycházela jak z literatury, tak i teoretických znalostí získaných během třech let studia, praktická část je tvořena poznatky z firmy. Návrhy a opatření jsou kombinací těchto dvou celků a při jejich vymýšlení jsem také vycházela z postupů a standardů uplatňovaných ve firmě při zajišťování vzdělávání zaměstnanců.

Jak vyplynulo při zpracování problému, je nutné se zabývat nejen samotnou motivací, ale i věcí bezprostředně s ní související. Navrhla jsem tedy opatření nejen motivační ve formě motivačního příplatku, ale i opatření dotýkající se plánování náhradnictví a nástupnictví, které pomůže určit, které zaměstnance bude nejlepší z hlediska efektivnosti na školení vysílat společně se zaměstnanci, u nichž se předpokládá přirozená motivace se jich účastnit.

I přes možnost pochybení lidského faktoru, pokud budou opatření uvedená v bakalářské práci aplikovaná v praxi společně, lze očekávat, že bude vyřešen cíl této práce, tj. motivovat zaměstnanců k účasti na školení firmy Pars nova a.s. s minimálními náklady a maximální efektivností.

Seznam použité literatury

a) knihy

1. ARMSTRONG, M. *Personální management*. Přel. J. Koubek. 1. vyd. Praha: Grada, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
2. BARTÁK, J. *Vzdělávání ve firmě*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2007. 162 s. ISBN 978-80-86851-68-6.
3. D'ABROSOVÁ, H. *Abeceda personalisty*. 1. vyd. Olomouc: Anag, 2007. 287 s. ISBN 978-80-7263-395-1.
4. FORSYTH, P. *Jak motivovat lidi*. Přel. V. Jungmann. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 121 s. ISBN 80-7226-386-2.
5. HOOK, C.; FOOT, M. *Personalistika*. Přel. J. Bláha, Z. Kaňáková, A. Mateiciuc. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
6. KAŇÁKOVÁ, Z.; BABICOVÁ, J.; BLÁHA, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: Akademie J.A. Komenského, 2000. 205 s. ISBN 80-7048-020-3.
7. KASPER, H.; MAYRHOFER, W. *Personální management, řízení, organizace*. Přel. B. Cempírek aj. 3. vyd. Praha: Linde, 2005. 592 s. ISBN 80-86131-57-2.
8. KIM, S. *Tisíc a jeden způsob jak motivovat sebe i druhé*. Přel. A. Lisa. 1. vyd. Praha: Management Press, 1999. 162 s. ISBN 80-85943-96-4.
9. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky..* 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 400 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
10. KUCHARČÍOVÁ, A.; VODÁK, J. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Přel. E. Kytíčková. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 205 s. ISBN 978-80-247-1904-7.
11. LEDNICKÝ, V. *Základy managementu*. 1. vyd. Ostrava: Akademie J.A. Komenského, 2000. 165s. ISBN 80-7048-017-3.
12. MAYEROVÁ, M.; RŮŽÍČKA, J. *Moderní personální management*. 1. vyd. Jinočany: H&H, 2000. 173s. ISBN 80-86022-65-X.
13. MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. M. Koš. 1. vyd. Praha: Grada, 1993. 930 s. ISBN 80-85623-29-3.
14. NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. 1. vyd. Praha: Academia, 1996. 270 s. ISBN 80-200-0592-7.
15. PALÁN, Z. *Lidské zdroje : výkladový slovník : výchova, vzdělávání, péče, řízení*. 1. vyd. Praha: Academia, 2002. 280 s. ISBN 80-200-0950-7.

16. PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 127s. ISBN 978-80-247-1991-7.
17. SAMUELSON, P. A. a NORDHAUS, W. D. *Ekonomie*. Přel. M. Mejstřík aj. 1. vyd. Praha: Svoboda, 1991. 1011 s. ISBN 80-205-0192-4.
18. STÝBLO, J. *Personální management*. 1.vyd. Praha: Grada, 1993. 334s. ISBN 80-85424-92-4.
19. THOMSON, R. *Řízení lidí*. Přel J. Koubek. 1. vyd. Praha: Aspi, 2007. 249s. ISBN 978-80-7357-267-9.

b) internetové stránky

20. www.parsnova.cz (27.3.2008)

c) ostatní

21. Interní materiály personálního oddělení firmy Pars nova a.s.

Prohlášení o využití výsledků diplomové (bakalářské) práce

Prohlašuji, že

- byl(a) jsem seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo,
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3),
- souhlasím s tím, že jeden výtisk diplomové (bakalářské) práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že údaje o diplomové (bakalářské) práci, obsažené v Záznamu o závěrečné práci, umístěném v příloze mé diplomové (bakalářské) práce, budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO,
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona,
- bylo sjednáno, že užít své dílo – diplomovou (bakalářskou) práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

.....
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

U Pošty 340, Víkýřovice 788 13

Seznam příloh

Příloha 1 – Organizační struktura

Příloha 2 – Měsíční hodnocení zaměstnanců

Příloha 3 – Pololetní hodnocení zaměstnanců

Příloha 4 – Roční hodnocení zaměstnanců

Příloha 5 – Formulář Závěr ročního hodnocení

Příloha 6 – Dotazník ke zjištění efektivnosti absolvované vzdělávací akce (pro účastníky vzdělávací akce)

Příloha 7 - Dotazník ke zjištění efektivnosti absolvované vzdělávací akce (pro přímé nadřazené)

Příloha 8 – Formulář Plán osobního rozvoje